

国・企業・個人のウィン・ウィン・ウインの関係が終わった今、企業の生き残り策は？

「成長のタネを新事業だけに頼るな！」

「衰退を迎えた日本経済の中における企業の生き残り策は海外進出、成熟産業の中での成長、新規事業の掘り起こし」と挙げながら新規事業への進出は控えるべきと話すのはボストンコンサルティンググループで日本代表を務めた早稲田大学ビジネススクール(同大学大学院商学研究科)教授の内田和成氏。人のグローバル化を進めながら新たな企業のビジネスモデルが求められている昨今、内田氏が次世代を生き抜く新たな企業の姿を語る。

早稲田大学ビジネススクール教授

内田 和成

Uchida Kazunari

既存産業から 成長企業が生まれる

—— インフレとデフレが同居している今の日本の経済情勢をどのように見えていますか。

内田 残念ながら、日本の成長はピークを過ぎ、これからは成熟から衰退の段階に入っていくという現状認識を持つことが大事だと思います。ただ、日本がピークを過ぎてしまったと諦める必要は全くありません。

というのも、過去の調査からも成長企業は成長産業から生まれるとは限らないことが分かっているからです。大半が成熟産業や衰退産業から生まれているのです。

例えば、IT業界などの成長産業から「ディー・エヌ・イー」や「グリー」といった成長企業が生まれるのは、ある意味では当たり前なんです。

ところがその一方で、斜陽産業と言われる自転車産業から手厚いサービスと高効率の商

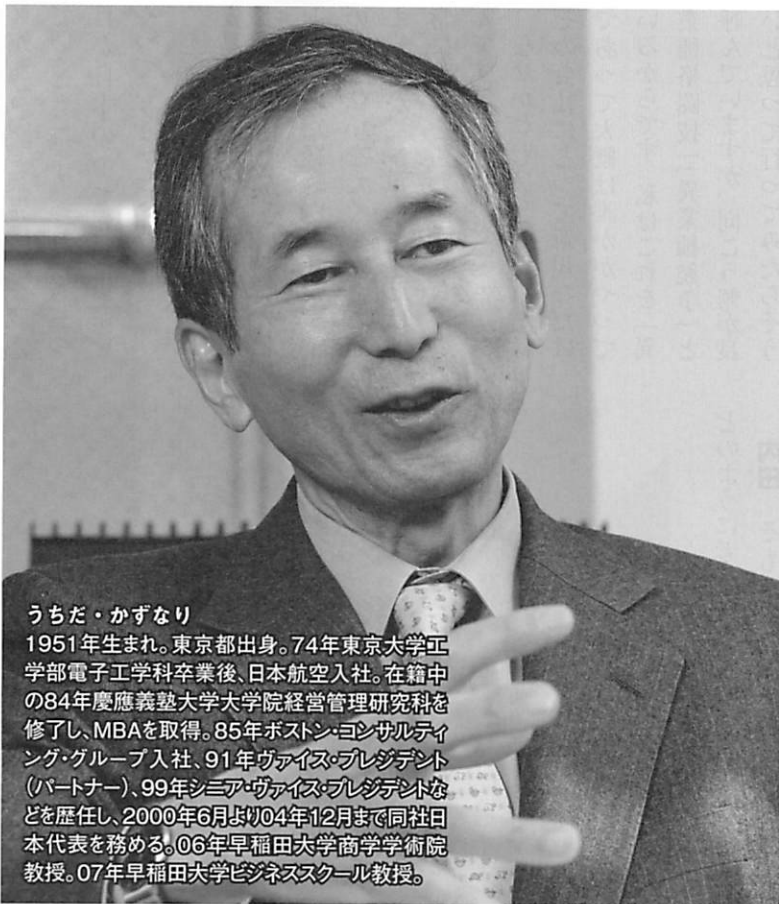
品づくりの両輪で「あさひ」という自転車販売店が非常に伸びていますし、花屋でも、従来の特別な日に購入する花ではなく、質の良い花を手軽に提供することで日常的に購入してもらおうとする「青山フラワーマーケット」が成長しています。衣料品を扱う「ユニクロ」もそうです。

—— 既存の産業から成長する企業は出てくるのだと。

内田 そうです。ですから、ピークを過ぎた国のどこにチャンスがあるかを考えることが大事なんです。

逆の言い方をすると「景気が悪い」とか「ピークを過ぎたから仕方ない」と言って、業績の不調を景気や国のせいにするようではいけません。それは思考停止に陥ってしまうことを意味しているからです。

現状をしっかり認識した上で、自分の業界がもう伸びないとなれば海外に出て行くとか、業界の中に無駄があるので、その視点で自分が革命を起こせ



うちだ・かずなり

1951年生まれ。東京都出身。74年東京大学工学部電子工学科卒業後、日本航空入社。在籍中の84年慶應義塾大学大学院経営管理研究科を修了し、MBAを取得。85年ボストン・コンサルティング・グループ入社、91年ヴァイス・プレジデント（パートナー）、99年シミア・ヴァイス・プレジデントなどを歴任し、2000年6月より04年12月まで同社日本代表を務める。06年早稲田大学商学学術院教授。07年早稲田大学ビジネススクール教授。

るのではないかと思えば、それがチャンスにもつながるわけですね。
 売ることが専門だった中古車自動車業界で買い取りにも参入することで活路を見出した「ガリバーインターナショナル」がそうですが、自分の業

国・企業・個人の関係の崩壊

——日本の成熟化が進んで

界が衰退・成熟してもチャンスがあるはずだと考えていく発想法が必要になってくるのです。

しまった結果、何が起きているのでしょうか。

内田 これまで日本は国と企業と個人がWIN-WIN-WINの関係でした。日本という国が発展すると企業も発展する。企業が発展すれば個人の給料も増えて地位も上がると。ところが、この三者の関係が崩壊してしまっただけです。

二〇〇二年度から〇七年度の六年間で上場企業は増益を続けてきました。バブル崩壊を経て、リストラや給料が増えない状況が続いていると言われているにもかかわらず、企業業績は六年間上がりつ放しだったんです。

——「失われた十年」あるいは「二十年」の期間ですね。

内田 ええ。ということとは、企業の業績は個人の生活や仕事の犠牲の上で伸びてきたとも言えるわけです。明らかに国と企業と個人のWIN-WIN-WINの関係が壊れたと認識する必要がありますね。したがって、国が伸びれば企

業も伸びて個人が伸びるという方程式は成り立たないということ。企業経営者は自覚することが大事なんです。

携帯電話端末販売のノキアのアンリアルレポートを見て、「フィンランドの経済成長率が何%だったの、これしか伸びませんでした」とは記載していませんね。

ところが、日本の企業のアンリアルレポートでは必ず最初に日本経済がどうだったか、次に自分たちの業界がどうなったか、その中で自分たちは頑張ったとの文言が始まっています。「グローバルの時代にそんなことを言っているようでは、日本と一緒に沈没してしまいますよ」というのが私の持論です。

——では、そこでどうやって企業は生き残るかですが。

内田 はい。一つ目は海外に出て行くこと、すなわちグローバル化です。それから二つ目は先ほどの話でも触れましたが、日本の中にもビジネスチャン

スがあるので業界構造を変えていくことです。それから三つ目が日本の中で新規事業をやっていくことです。

しかし三番目の新規事業は安易にやらない方がいいと私は思っています。コンサルタントを務めた経験から新規事業のお手伝いをたくさんしてきましたが、「新規事業」とは非常に誤解を生むネーミングなんです。

なぜかというところ、新規事業はその会社にとって新規なだけであって大抵は誰かがやっているからです。私はこれを「異業種格闘技」「異業種競争」と呼んでいます。向こう側が良いと思ってるって見たらそうでもなかったということが多々あるんです。新規事業は、よほど覚悟しないとうまくいきません。

スイス企業「ネスレ」の経営から学ぶことは？

——そこが新規事業の難しさですね。海外進出については



どのように考えますか。

内田 そもそも日本の企業のグローバル化は製品の輸出から始まっています。その後、全てを商社に任せるのではなく自分たちで営業所や現地法人を設立して販売をしているという。そして、海外で需要があるならば海外で製品を作ろうというところで現地生産に移っていききました。製品の輸出から

始まって営業のグローバル化に進み、生産基地ができるようになったのです。

ところが、人のグローバル化やマネジメント・スタイルのグローバル化は全く進んでいませんでした。オリンピックや日本板硝子で外国人経営者が生まれましたが、日本企業の役員の大半は日本人が占めています。

ですから、日本人は気心の知れた人間と阿吽の呼吸で仕事をしたいと思っており、正社員は自分の会社に忠誠心を持ち、その人たちが将来の出世を担保に死にもの狂いで頑張るというメカニズムで動いていたと言えます。

しかし、それがそのまま外国人に通用するわけではありません。そうすると、突然グローバル化といってもすごく難しい。したがって、私は一旦日本国籍ということをお忘れでもないのではないかと思います。

その代わり、アメリカやヨーロッパにいきなり進出してもあまりに文化が違うすぎる。その意味では、東アジアは日本に合っていると思います。

——東アジアの魅力とは、どんな点になるでしょうか。

内田 東アジアの若者たちはニーズが均質というか日本人にとっても似ているんです。例えば、韓国や台湾、シンガポールの若者と日本の若者は好きなものがほぼ一緒なんです。音

楽やファッション、コミックやゲームですね。どちらかという国の違いよりは個性の違いです。

「国」というものが先に来ないんです。ですから、日本企業とか中国企業、あるいは日本のアニメ、韓国の映画といったことにこだわらないわけです。そこにこだわっているとビジネスチャンスが失ってしまうのです。いわゆる巨大な東アジア経済圏を意識した企業の在り方があるのではないのでしょうか。

—— 具体例としては？

内田 飲料や食料品などの製造・販売を手掛ける「ネスレ」という会社があります。ネスレはスイスが本社です。しかし、スイスは人口八百万人にも満たない小さな国です。ところが、ネスレは10兆円企業です。スイス人だけで経営しようと思っても絶対に難しかったはずです。

では、彼らが何をしたかという、例えば、CEOは外国人でも構わない。商品開発、生

産、マーケティングを各地域・国に分散させていったのです。基本的にはまずEUの企業として、それからグローバルな企業を目指していったわけです。

今では、誰もネスレがスイスの会社だとは思っていないわけですよ。

そういう意味でも、これからの日本企業のグローバル化のチャンスというのは、いきなりグローバル企業を目指すのではなくてリージョナル企業として生きるべきだと。

これを私は「東アジア企業構想」と言っています。例えば、CEOを韓国人にして、商品開発は日本、生産は中国、マーケティングはシンガポールと分けても良いと。

政治の役割は「捨てる産業」を決めること！

—— アメリカ流の経営とは違いますね。

内田 そうです。アメリカ流の経営は自分たちのスタンダードを徹底させることです。

消費者が情報武装した時代の新しい戦い方を私は「消費者主権主義」と呼んでいます。

企業からの情報発信ではなく、消費者が何を妥協し、何を不満に思っているかといったことを消費者発想で考えることで、同じ業界でも全く違った発想が生まれてくるんです

ただ、日本企業がいくら巨大でも日本流のやり方を欧米人が受け入れるかどうかには疑問を感じます。

ならば、異文化マネジメントに一日の長があり、いわば最大公約数をまとめるというヨーロッパ流の経営を東アジアで展開することの方がチャンスになるのではないかと思うんです。

—— なるほど。今、日本の立ち位置とは何かと議論されますが、この場合の日本はどんな立ち位置になるのでしょうか。

内田 全部を活かすことはもう難しいと思います。今までは世界第二位の経済大国として世界第二位の市場を持ち、日本は産業構造をフルセットで持っていました。鉄鋼、自動車、造船、電機、機械もあれば、食品や日用品もあると。これは大国だからできることなんです。

ところがヨーロッパではドイツは自動車や機械、イギリス

は金融、フランスは農業と航空、イタリアはファッションやデザインと、各国が産業をうまくすみわけてきたんです。

日本は残念ながらGDPで中国に抜かれました。これからは今までのようなフルセットの産業構造を持たなくなってしまうたんです。ここで国がやらねばならないことは産業を育成することではなく、「捨てる産業」を決めることです。これは厳しいことです。

—— 中国が産業をフルセットで持つようになりました。

内田 はい。日本は得意分野で頑張るしかありません。ただ、私はその産業をどれにするか決めたら十分世界で戦っていけると思っています。

やはりこれだけの国力、各産業での実績、技術、勤勉があれば、特定の産業で引き続き世界に冠たる企業になることは難しくないと考えます。「決める」ことは「捨てる」ことです。その覚悟が問われている時代なんです。